

Our strategy

「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていく」というパーパスの実現に向け、富士通グループは、2023年3月期を最終年度とする中期経営計画を推進するとともに、2030年のグローバル社会を見据えた戦略を打ち出しています。これまでの変革を通じて高めたキャッシュ創出力を土台に、戦略的なキャピタルアロケーションを実行することで、持続的な成長と企業価値向上を追求します。



CEOからのメッセージ

「スケールのある成長」
を実現することで
富士通グループの
事業モデルの転換を完遂し、
新たな価値創造に挑戦します。

代表取締役社長
CEO / CDXO

時田 隆仁

進化のステージを一段上げる

富士通グループは、従来の事業モデルを超える新しい事業モデルを打ち立てる過程の真ただ中にあります。2021年に発表したFujitsu Uvance[®]は、その橋頭保であると私は考えています。それはすなわち、Fujitsu Uvanceを新たなブランドとしてだけでなく、今後の当社グループの事業モデルを体現するものになりたい、体現するものにせねばならないという決意と覚悟がある、ということを意味します。

2019年6月、当社グループは「DX（デジタルトランスフォーメーション）企業になる」と宣言しました。これは、ダイナミックに変化するITサービス事業の将来を見据え、当社グループが目指すべき事業の方向性をステークホルダーの皆様と共有することを意図したものでした。何より、「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていこう」という当社グループのパーパスの実現には、従来型のSI（システムインテグレーション）事業を超えて、挑戦・信頼・共感というFujitsu Wayで定めた価値観に基づく新たな価値の創造が必要だと私たちは考えてきました。以来、事業ポートフォリオと自らの変革に取り組んできた私たちの集大成であるFujitsu Uvanceの展開を通じて、当社グループの進化のステージを一段引き上げます。

富士通グループの事業モデルの 将来像を示す Fujitsu Uvance

改めて Fujitsu Uvance とは何か。端的に言えば、サステナブルな世界の実現に向け、当社グループが競争力を持って価値を提供しうるサービス群に冠した新ブランドです。具体的には、社会課題を解決するクロスインダストリーな4つの Vertical areas と、それらを支える3つのテクノロジー基盤である Horizontal areas を合わせた7つの Key Focus Areas から成ります。この Key Focus Areas ごとのサービス拡充とデリバリー体制の強化を進めながら、2023年には本格展開する計画です。

社会課題を起点に、グローバルに One Fujitsu としてサービスを展開するという意味で、Fujitsu Uvance は、従来型の SI 事業にとって代わり、中期的には当社グループのビジネスの主軸になるという将来像を、私は描いています。Fujitsu Uvance が単に新しいサービスブランドではなく、当社グループの新たな事業モデルを企図したものと冒頭で述べた理由はここにあります。この将来像の実現に向け、私たちは現在、サービスの中身だけでなく、その開発プロセスや組織内の指揮命令系統まで含めたグローバルな組織マネジメントの仕組みづくりにエネルギーを注いでいます。

サステナビリティを本業にすること

サステナビリティの課題への取り組みは、慈善活動的な社会貢献ではなく、価値創造の最前線に立ち、大きな事業機会を捉えるうえで欠かすことのできない挑戦です。サステナビリティの実現が当社グループの持続的な企業価値向上にとって必須となることは、パーパスにも明確に掲げています。これは、サステナビリティを「後からの付け足し」としてではなく、そもそもの事業の目的として設定しなければならぬことを意味します。Fujitsu Uvance がサステナブルな社会の実現を明確に打ち出しているのは、この考えに基づいています。

競うようにイノベーションが起こり、急速な進化を遂げるサステナビリティ関連ビジネスにおいて私たちが成功を収め、パーパスを実現するためには、ある種の「力を行使する能力」を高めていかなければならないと私は考えています。カーボンニュートラルな社会の実現、より具体的に、従来の化石燃料に代わる代替エネルギーの利用拡大に向けたサプライチェーンの構築を一例に考えてみましょう。効率的かつスピーディにサプライチェーンを構築するには、産業の垣根を越えた仲間づくり=エコシステムの形成が不可欠です。ここで求められるのが、様々な企業や公共機関とつながりを持ち、形成

**社会課題を起点に、
グローバルに One Fujitsu として
サービスを展開するという意味で、
Fujitsu Uvance は、
従来型の SI 事業にとって代わり、
中期的には当社グループの
ビジネスの主軸になるという将来像を、
私は描いています。**

財務目標

P17-18

お客様ネット・プロモーター・スコア (NPS®)

P28

従業員エンゲージメント

P29

DX推進指標

P30

したエコシステムの影響力を使う意志です。シナジーを発揮できる有力なパートナーと連携し、いち早く成功事例を生み出してその意義について情報を発信し、さらに、国際社会におけるルールづくりに対しても発言する。「力を行使する能力」は、大局的な観点で社会の将来を見通し、自らその実現に向けて動く牽引力を指しています。

当社グループも、お客様をはじめとする様々なステークホルダーとDX実現のための実証実験や協業に取り組んでいます。こうした取り組みを単独プロジェクトで閉じずに、社会にインパクトをもたらす規模に拡大していかねばなりません。当社グループが持つ強みを最大限に発揮しながらそれ以上の力をいかに引き出していくのか、私たちの挑戦が続いています。

グローバルビジネスの拡大を通じた「スケール」の実現

Fujitsu Uvanceに先立ち、私たちはパーパス実現に向け「For Growth」「For Stability」の2つの領域における価値創造と社内変革に取り組んできました。「For Growth」とは、お客様のパートナーとして新たな価値の創造と成長に挑戦する領域、具体的にはお客様の既存ITシステムのクラウド化を中心とするモダナイゼーションやデジタル技術とデータを活用した経営課題の解決を指します。「For Stability」は、お客様の経営の効率化を実現するITシステムの構築とその安定的な稼働を支えることで価値を生み出す領域、すなわち、システムの保守や運用、プロダクトの提供も含めた、いわゆる従来型SI事業です。

「For Growth」「For Stability」の2つの領域における価値創造のマイルストーンとして、当社グループは、2023年3月期末にテクノロジーソリューション事業で売上収益3.2兆円*1、営業利益率10%、EPS年平均成長率12%という財務目標を掲げています。また、ステークホルダーとの信頼関係や社内変革の進捗を示す非財務指標として、お客様ネット・プロモーター・スコア (NPS®)*2、従業員エンゲージメント、DX推進指標の3つを掲げ、それぞれ数値目標を設定しました。

「For Growth」「For Stability」の2つの領域における価値創造という観点では、2022年3月期の業績はステークホルダーの皆様の期待に応えきれていない結果であったと捉えています。全社連結の本業ベースでこそ増益を達成しましたが、その内訳は、当社グループの成長の柱となるコアビジネスであるテクノロジーソリューション事業が減収減益となり、ノンコア事業と位置付けるデバイスソリューション事業で支えたというのが実態だからです。もちろん、グローバルなサプライチェーンの混乱、特に半導体の調達遅延など売上やコストに影響を及ぼす外部要因があったことは確かです。しかし、当社グループの事業モデルの転換を示すという点では、不十分な結果と言わざるを得ません。特に、私たちは営業利益率10%をグローバルに競争力のある事業を展開するための前提条件の1つと考えているからこそ、その達成は2023年3月期の優先課題となります。

*1 2022年4月、従来の売上収益目標3.5兆円を見直し、3.2兆円に変更。

*2 ネット・プロモーター®、NPS®、NPS Prism®。そしてNPS関連で使用されている顔文字は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。

次に述べるように、具体的な施策や取り組みのレベルでは、様々な進捗があり成功の芽が育ちつつあります。しかし私自身は、当社グループが事業モデルの転換を完遂するには、「スケールのある成長」が必須だと考えています。それはすなわち、グローバルなビジネスの拡大による成長です。私たちが Fujitsu Uvance に注力する理由、それは Fujitsu Uvance を中長期的なグローバルビジネスの成長実現に向けた突破口と期待しているからです。

パーパス実現のために取り組む「For Growth」「For Stability」それぞれの課題の進捗

Fujitsu Uvance の基礎となっているのは、私たちが2020年から取り組んできた「For Growth」「For Stability」の2つの領域の課題への対処です。4つの課題に分けて、その具体的内容をご報告します。

第1が、[グローバルビジネス戦略](#)の再構築です。ビジネスモデル変革に目途をつけたことで、2022年3月期はすべてのリージョンで黒字化を達成しました。また、グローバルオフリング、つまり全リージョンで重点的に提供していくサービスの整理と拡充が進んだことが、Fujitsu Uvance へとつながっています。さらに、2022年4月には従来の6リージョン体制から Japan, Europe, Americas, Asia Pacific の4リージョン体制に再編し、より機動的に戦略を実行できる組織体制としました。

第2に、日本国内での課題解決力強化が挙げられます。富士通 Japan が事業を本格化し、同社の主要ターゲットである中堅民間企業、自治体、教育・医療機関のお客様が、COVID-19の影響を特に大きく受けたという難しい状況に直面しながらも、個別のお客様ごとのニーズに合わせた従来型のサービスからソリューション型のビジネスへの移行を着実に進めています。また、コンサルティング機能強化に向けた布石として、国内営業職8,000人のビジネスプロデューサーへのリスキリング研修や保有スキルの可視化が完了しました。

第3が、お客様事業の一層の安定化への貢献です。従来型のSI事業における品質向上や、プロジェクトの不採算化を防ぐためにデータとAI活用を強化しています。また、情報セキュリティ本部を設置し、Chief Information Security Officer (CISO) のリードの下、[情報セキュリティ](#)の高度化を進めました。さらに、国内ビジネスの生産性向上のカギを握る[ジャパン・グローバルゲートウェイ \(JGG\)](#)が7,500人規模となり、サービスデリバリーモデルの標準化が進みました。世界のタイムゾーンをカバーする形で展開している開発・デリバリー拠点である[グローバルデリバリーセンター \(GDC\)](#)も20,000人規模となり、さらなる活用に向けた体制が整いました。

第4に、お客様のDXベストパートナーに向けた取り組みがあります。「カスタマーサクセス(お客様の成功)」をキーワードに、「For Growth」において目指すべき、お客様の経営課題解決と新たな

グローバルビジネス戦略 P20-22

Japan, Europe, Americas, Asia Pacific の4リージョン体制 P24-27

富士通 Japan P24

ビジネスプロデューサー P46

情報セキュリティ P91-92

ジャパン・グローバルゲートウェイ (JGG) P25-26

グローバルデリバリーセンター (GDC) P25-26

グローバルカスタマーサクセスビジネスグループ P24

Ridgelinez P23

One Fujitsu プログラム P47

ジョブ型人材マネジメント P43-44

ポスティング (社内公募) 制度 P44

Fujitsu Learning EXperience P45

フジトラ P47

非財務指標タスクフォース P31-33

GRB (グローバルレスポンシブルビジネス) P52-55

価値創造への挑戦に焦点を当てたサービスを強化しています。この取り組みを加速するために2022年4月に組織を再編しグローバルカスタマーサクセスビジネスグループ^①を設立しました。これと並行して、コンサルティング専門子会社として設立したRidgelinez^②も、富士通グループの既存の枠組みにとらわれないビジネス活動や人事施策を展開し、着実に地歩を固めています。

パーパス実現のために取り組む課題の進捗: 社内変革

「データドリブン経営強化」「DX人材への進化」「全員参加型・エコシステム型のDX推進」の3つを柱とする当社グループ自らの変革も前進しています。

One Fujitsu プログラム^③という名称の下で進めているデータドリブン経営は、当社グループのグローバル事業を支えるマネジメントの仕組みを劇的に変えようとしています。まずは、お客様リレーションに関する情報を統合するOneCRMが、2022年4月に全リージョンで始動しました。世界各地で進行中のあらゆる商談活動の進捗状況がリアルタイムで可視化され、四半期どころかさらに先の受注・売上が予測できるようになり、私たちが目指す未来予測型の経営に向けて大きく前進したという手応えを得ています。また、人材、資金を含む企業経営にとって不可欠なあらゆる「資産」に関する情報を統合するOneERP+についても、英国およびアイルランドで2022年4月に先行稼働しており、今後順次全リージョンに展開する計画です。

従業員のDX人材への進化も急ピッチで進めています。2022年4月には、従来日本では幹部社員のみにも適用していたジョブ型人材マネジメント^④を国内グループの一般社員45,000人向けに拡大し、グローバルに統一された人事制度の確立に向けて大きなハードルを越えました。また、社員が自らの意思で別の仕事にチャレンジできるポスティング (社内公募) 制度^⑤を拡大した結果、2022年3月末までに約2,700人の異動・再配置が実施され、グループ内の人材流動性が高まっています。チャレンジを支え、自律的なキャリア形成を支援するために、一人ひとりの社員による新たなスキルや知識の習得を促すFujitsu Learning EXperience^⑥をはじめとするプログラムも導入しています。加えて、社外も含めたキャリア形成を支援していくため、グループ外で新たなキャリアへの挑戦を希望する人材に向けたセルフ・プロデュース支援制度も拡充しました。

富士通トランスフォーメーション=フジトラ^⑦と呼ばれる全社プロジェクトでは、全員参加型・エコシステム型のDXを推進しており、グループ組織のあらゆる階層における業務の標準化が進捗しています。2022年1月には非財務指標タスクフォース^⑧を立ち上げ、前述の非財務指標がどのように財務指標に関係しているのか、さらには、GRB (グローバルレスポンシブルビジネス)^⑨をはじめとする様々な取り組みの何が非財務指標の変動に影響するのかをデータで実証化する試みも始まっています。データを活用した経営変革の実現は当社グループが目指すビジネスのまさに王道を行くものであることに鑑みれば、このプロジェクトは私たちのDXの試金石ともなるはずです。

真にパーパスドリブンな組織とは、
換言すれば、社員が自発的に
既存事業の枠組みを脱却する思考を持ち、
価値創出に挑戦する組織です。
そうした思考を促す動機は、
変革が成長に結びつくという実感から
生まれるのではないかと、
私は考えています。

社内変革を一時の盛り上がりで終わらせない

「Work Life Shift」は、人材マネジメントの変革と、社員が働く環境・制度の整備を体系化したものであり、社外のステークホルダーからも多くの関心が寄せられています。また、その主要な対象となってきた日本国内の社員の「富士通が変わる」という期待感の醸成にも大いに役立ってきたと言えます。しかし私は、こうした社内変革を一時の盛り上がりで終わらせてはならないと自らを戒めています。

真にパーパスドリブンな組織とは、換言すれば、社員が自発的に既存事業の枠組みを脱却する思考を持ち、価値創出に挑戦する組織です。そうした思考を促す動機は、変革が成長に結びつくという実感から生まれるのではないかと、私は考えています。

こうした観点から、前述の非財務指標と財務指標の相関性の解明には大きな期待を寄せています。社員一人ひとりの取り組みが非財務指標の変化につながっていること、さらに、非財務指標の変化が当社グループの事業成長につながっていることを、社員に対して目に見えるデータとして証明したいからです。データに裏付けられた実感が、継続的な変革の推進力となると、私は信じています。

COVID-19によるサプライチェーンの分断や、ロシアによるウクライナへの侵攻など、予測しがたい変化が現実には起こるということ、過去1年間繰り返し認識させられました。変化に柔軟かつ迅速に対応する仕組みづくりが重要であることは言うまでもありませんが、私が痛感したのは、起こった変化の表層の下にある、その変化がもたらす意味を敏感に察知するという一種の感性の必要性です。経済安全保障を取り巻く議論においては、ITインフラやサービスが占める役割の重要性も指摘されており、政治・経済がビジネスに及ぼす影響が拡大していることを肌で感じます。このような局面においてグローバルな経営を行うにあたり、変化の意味を察知する感性は今後ますます大事になるはずです。

世界のサステナビリティに寄与する新たな価値創造を可能にするFujitsu Uvanceは、当社グループがこうした能力を高めながらグローバルな事業展開を加速する突破口となるものです。社会の変化を見据えながら、デジタルイノベーションでより持続可能な世界の実現に挑戦し続ける私たちにご期待ください。

代表取締役社長

時田隆仁

CFOからのメッセージ



変化を続ける環境に柔軟かつスピーディに対応しながら、事業の成長と収益性向上を同時に追求、持続的な企業価値向上を実現します。

取締役執行役員
SEVP CFO
磯部 武司

2022年3月期の業績

2022年3月期の連結業績は、本業ベースの営業利益が前期比282億円増の2,756億円と、10%を超える増益となりました。しかしながら、コア事業であるテクノロジーソリューションにおいては、半導体をはじめとする部材調達の遅延が影響し、本業ベースの売上収益は前期比313億円減の3兆563億円、営業利益は同67億円減の1,939億円、営業利益率は6.3%と、減収減益というものでした。連結全体の業績としてはまずまずの着地にも見えますが、本来伸ばすべきコア事業を見ますと、世界的なサプライチェーンの混乱など外部環境の影響はあるものの、厳しい結果と捉えています。昨今、外部環境に起因する様々なリスクの発現が常態となる中で、変化に対する柔軟な対応を、いかにスピード感を持って打ち出すことができるか、大きな課題であると認識しています。

一方、今後の成長に向けた施策についてはしっかりと進めることができました。戦略的な投資の実行も背景に、グローバルビジネス戦略の再構築、日本国内での課題解決力の強化、DXのスピードアップへの取り組みなど将来につながる手を着実に打ち、採算性の改善や商談パイプラインの拡大など、その成果も表れ始めています。

中期計画の財務目標達成に向けて

2022年3月期の業績を受け、当社グループは、2023年3月期を最終年度とする中期計画の財務目標（テクノロジーソリューション

事業)のうち、売上収益を従来の3兆5,000億円から3兆2,000億円に見直しました。インフレ圧力が高まる世界経済の不安定化という警戒すべき要因はありつつも、市場成長予測も踏まえたターゲットとしました。

営業利益率は10%という目標を堅持しています。前年から3.7ポイント改善と高いハードルではありますが、これまで進めてきた各種施策の成果をしっかりと業績で示す年と位置付けています。すでに、開発やサービスデリバリーの効率化、働き方改革の効果による採算性改善は確実に売上総利益率の改善という成果を生み始めており、こうした取り組みを着実に進めることで、必ず目標達成につながると考えています。

2023年3月期の財務目標は、当社グループの中長期的な成長の道筋における1つのマイルストーンです。何としても目標を達成してステークホルダーの期待に応えたいという意志を持ちつつも、より高い目線で、さらなる持続的な成長を実現するために必要な投資は、果敢に行っていきます。

成長と収益性向上をともに追求

営業利益成長を牽引するのはトップラインの力強い伸長です。2023年3月期は総額で前期比350億円増の1,200億円の成長投資を見込んでおり、従来以上に投資を加速する計画です。具体的には、「For Growth」の一環として取り組んできたグローバルオフィリングの拡充を、Fujitsu Uvanceの7つのKey Focus Areas

の開発へと焦点を移しながら継続しています。Fujitsu Uvanceを支える5つのKey Technologiesにおける当社の競争優位性を将来にわたって強化すべく、研究開発投資も積極的に進めます。

人材教育やGDCの体制強化に向けた採用も含め、今後も人材投資には注力します。国内営業職社員のビジネスプロデューサーへの変革を通じ、コンサルタントとしてお客様との商談の幅を広げる成功例が2022年3月期後半から現れてきていることは、人材の高度化につながる投資がリターンを生むという証左です。

OneERP+をはじめとする社内DX投資も加速します。商談の内容や進捗の把握、受注パイプラインなど、リアルタイムの情報に基づく分析、予測と意思決定がすでに一部実現しており、2025年3月期以降のデータドリブン経営の本格化がもたらす効果の一端が実証されつつあります。

投資と並行して採算性の改善と費用効率化もさらに追求します。特に国内事業においては、JGGとGDCの連携によるサービスデリバリーの変革にはまだまだ伸びしろがあり、一層の採算性引き上げが可能です。標準化・自動化による生産性の向上、品質・リスクマネジメントの強化を通じた不採算案件の抑制、ボーダレスオフィスや人材最適配置の結果として生じた固定費減と合わせ、2023年3月期中に約600億円の効果を目指しています。

キャピタルアロケーションポリシーと株主還元

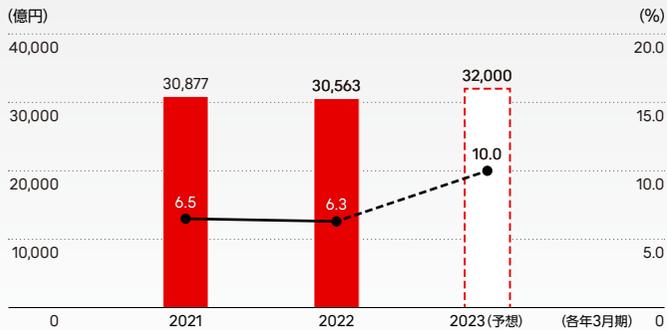
2021年3月期から2025年3月期の5年間で1兆円超のベース・キャッシュ・フロー*を稼ぎ出すという当初想定に対し、当社グループは、2023年3月期までの3期の累計で7,428億円のキャッシュ・フローの創出を見込み、今後も順調に推移すると予想しています。

この見通しに基づき、2022年4月、株主還元額の拡大を発表しました。中期計画期中ではあるものの、今後のキャッシュ・フロー拡大の蓋然性を踏まえ、還元については先行して次のステージに移行したとも言えます。

先行することにより、一時的にキャピタルアロケーションのバランスが還元を優先するように映るかもしれません。しかし私たちが目指すのはあくまで中長期的な成長です。人材や知的財産の獲得を目的としたM&Aなど、戦略投資にアクセルを踏むタイミングが訪れる可能性もあります。そうした想定も踏まえたうえで、1株当たり親会社所有者帰属当期利益（EPS）の5年間平均成長率12%を目標として掲げていることは、成長と資本効率の向上をともに追求するという、私たちの決意の表れです。CFOとして、環境の変化を乗り越える機敏な財務戦略を推進し、持続的な企業価値向上の実現を目指します。

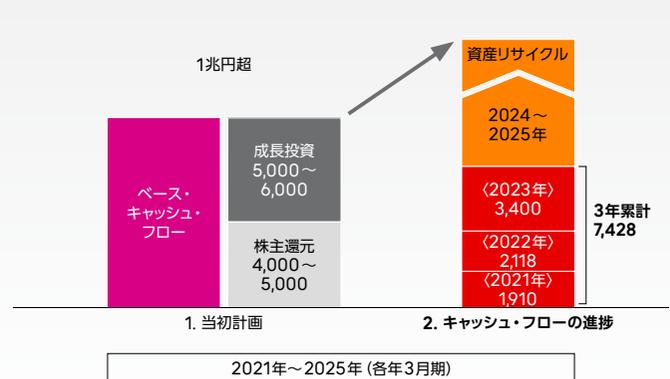
* 成長投資前フリー・キャッシュ・フローにリース料支払を加えたもの。

売上収益／営業利益率（テクノロジーソリューション事業）



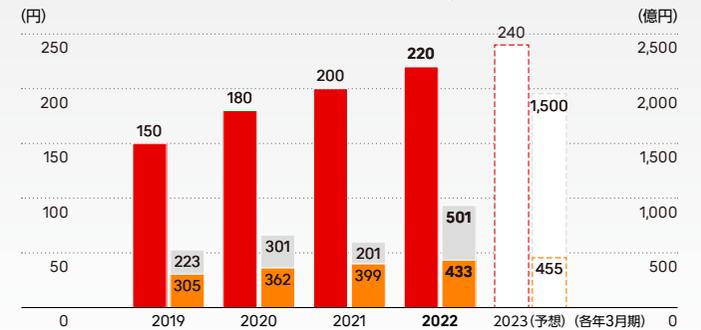
■ 売上収益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)
(注) 2023年3月期の数値は、2022年4月28日時点の予想です。

キャピタルアロケーションポリシー (億円)



2021年～2025年 (各年3月期)

株主還元：2023年3月期の総還元額を2,000億円規模へ拡大



■ 1株当たり配当金 (左目盛り) ■ 配当総額 (右目盛り) ■ 自己株式取得額 (右目盛り)
(注) 2023年3月期の数値は、2022年4月28日時点の予想です。